KORN FERRY®

OPTIMIZANDO RECOMPENSAS EN UN MUNDO EN CAMBIO:

CINCO MANERAS DE MEJORAR EL ROI DE COMPENSACIONES

Introducción— Mirando hacia atrás

Durante marzo del 2020, el mundo presenció e implementó cambios apresurados debido al COVID-19. El 1º de marzo, "solo" se confirmaron 87.831 casos en todo el mundo y muchos países informaron fatalidades de solo un dígito, incluida dos muertes en los Estados Unidos, una en Australia y seis en Japón. Wuhan, China, estaba cerrada desde el 23 de enero, pero el entrenamiento de primavera de la Major League Baseball estaba en marcha, Wolves habían vencido al Tottenham 3 a 2 en la Premier League del Reino Unido y La Niña del Norte estaba programada para estrenar en Broadway.

Sin saber si el COVID-19 tendría un mayor impacto que las enfermedades que causaron noticias anteriormente (SARS, H1N1, Ébola), las empresas mantuvieron la normalidad el mayor tiempo posible. Pero fue a fin de mes, con más de 857.000 casos de coronavirus en todo el mundo y 36.000 muertes, cuando la Major League Baseball, Premier League y Broadway habían quedado desiertos que las empresas de todo el mundo comenzaron a luchar por adaptarse a Esta pandemia sin precedentes.

Realizamos tres encuestas a 7.660 encuestados de 99 países en el período de marzo a mayo, preguntando a las empresas cuál fue el impacto de la pandemia en la empresa como un todo y sus programas de compensaciones y beneficios. En este artículo, resumimos los hallazgos globales y discutimos cómo las empresas planean desarrollar sus programas de recompensas totales a medida que aceleran durante el cambio.

Encuesta de marzo: *Recortes cautelosos*

Una evaluación del clima empresarial realizada por Korn Ferry a fines de marzo reflejó un cambio gradual de los negocios habituales a los negocios en cuarentena.

> De los casi 4.000 encuestados, la mayoría de las empresas **(60%)** esperaban un impacto negativo, el **7%** esperaba un impacto positivo o neutro y el **33%** estaba incierto.

De aquellos que esperaban un impacto negativo, muchos estimaron que la caída en los ingresos sería significativa (15% al 30%). Quizás aún más significativo es que un tercio no estaba seguro de cuál sería el impacto, lo que indica una gran incertidumbre a medida que la normalidad se transformaba en una crisis. Del mismo modo, aproximadamente un tercio (31%) de los encuestados no había introducido planes de continuidad de negocios (BCP) o lo habían hecho, pero no tenían planes de ajustarlos a medida que la crisis se profundizaba.

En este punto, relativamente pocas empresas habían implementado recortes salariales (4%) o congelamientos (12%)

En marzo, una minoría de empresas ya había hecho ajustes salariales y, de este grupo, muchas (41%) habían dejado de hacerlo o estaban considerando posponer aumentos anuales por mérito. Visto como un "estanque de petróleo" entre las palancas de la recompensa por el cambio, no fue sorprendente que solo el 4% hizo recortes salariales y solo el 12% implementó congelamientos de pagos. Sin embargo, aunque pocos hayan adoptado estas medidas en ese momento, un número considerable de empresas las consideraba una opción para el futuro.

Asimismo, alrededor de un tercio planeaba ajustar los programas de incentivo, con reducción, aplazamiento o retraso en el incentivo a corto plazo, excediendo la reducción, aplazamiento o retraso en el incentivo a largo plazo, 36% al 21%. Esto reflejaba optimismo respecto a la pandemia, solo afectaría significativamente las operaciones de negocios a corto plazo, después de lo cual la estabilidad volvería.

La gestión activa de licencias fue el ajuste de los beneficios que la mayoría de las empresas estaban aplicando en ese momento, con más de la mitad (54%) de las empresas considerando medidas ampliadas o ya las habían implementado. Casi una cuarta parte de las empresas estaban considerando licencias involuntarias no remuneradas, aunque, en esta etapa, solo el 6% tomó medidas.

Uno de los mayores cambios y más rápidos en la vida corporativa como resultado de la pandemia, una asombrosa mayoría (89%) de las empresas aceleró la modalidad del teletrabajo, con otro 7% considerándolo como una alternativa.

Uno de nuestros clientes señaló que este cambio al teletrabajo normalmente requeriría semanas o incluso meses de estudios de factibilidad, pilotos, análisis de costos y búsqueda del espíritu corporativo, y probablemente habría producido cambios muy limitados. Y, sin embargo, en 96 horas, las empresas transfirieron todas las funciones posibles a una estructura operativa completamente diferente.

De acuerdo con la parte que predijo un impacto negativo, el 53% de las empresas retrasó las nuevas contrataciones y el 26% estaba considerando esta cuestión. Pero solo una pequeña minoría había comenzado despidos permanentes (4%) o temporales (6%). Se estaba poniendo mucho más esfuerzo en la reducción de costos no relacionados con las personas, que el 28% de las empresas ya había implementado.

> Estos números reflejaban la esperanza de que, al caminar en el agua, manteniendo las operaciones seguras, sin agregar nuevos salarios, minimizando los despidos, las empresas podrían enfrentar la tormenta con éxito.

Encuesta de mayo:
Incertidumbre reducida

En los próximos meses, el número global de nuevos casos diarios del COVID-19 aumentó. En la tercera encuesta de ambiente empresarial de Korn Ferry, a fines de mayo, se informaron 4,9 millones de casos en todo el mundo y las solicitudes para quedarse en casa aumentaban durante semanas. Gran parte de la economía mundial se cerró y esto les dio a las empresas cierta claridad, aunque no existía un cronograma definitivo para la recuperación.

Nuestra encuesta detectó que el porcentaje de empresas que manifestaban incertidumbre respecto al impacto del COVID-19 cayó del 33% al 15%. Y, desafortunadamente, el futuro no parecía feliz. Las empresas que esperaban una disminución en los ingresos aumentaron del 60% al 73%, la gran mayoría de las cuales esperaban un impacto significativo, definido como una disminución del 15% al 30% en los ingresos.

Las perspectivas también variaron según el sector. Las empresas que confiaban en la conexión cara a cara con sus clientes tenían las mejores perspectivas. Por ejemplo, el 44% de las empresas de ocio y hotelería esperaban un impacto muy grave de una disminución del 50% o más en los ingresos. La incertidumbre siguió siendo particularmente alta en el sector público (30%) y bancario (32%).

Hasta mayo, el porcentaje de empresas que manifestaban incertidumbre respecto al impacto del COVID-19 cayó del **33%**, en marzo, al **15%**...

... Y las perspectivas eran menos optimistas. Las empresas que esperaban una disminución en los ingresos aumentaron del **60%** al **73%**.

A medida que disminuían los viajes aéreos y de pasajeros, las empresas de petróleo y gas también comenzaron a preocuparse. Aunque el efecto ambiental fue positivo, el 25% advirtió sobre los efectos económicos negativos, con una caída esperada del 30% al 50% en los ingresos. Aproximadamente la misma porción de las empresas de medios también esperaba una disminución del 30 al 50%.

Es comprensible que los proveedores de atención médica sean los más optimistas, con un 22% que espera impactos de ingresos positivos o neutros. Las empresas de bienes de consumo (FMCG) también estaban optimistas, con un 18% esperando un impacto positivo o neutro.

Aun así, algunos pequeños brotes de recuperación comenzaron a aparecer en un número limitado de países alrededor del mundo y muchas empresas estaban pensando en el futuro de sus negocios.

Reajustes salariales

Con el aumento de las restricciones sociales, más empresas implementaron recortes salariales, congelamientos y aplazamientos del incremento anual. Los recortes aumentaron del 4% al 17%, congelaron del 12% al 24% y los aplazamientos anuales aumentaron del 15% al 22%.

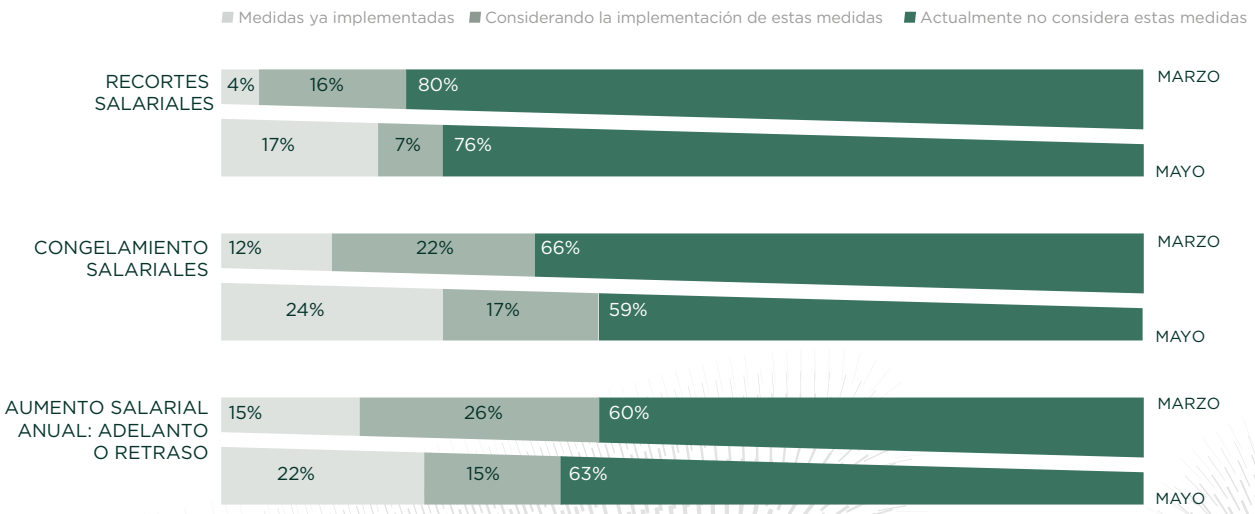
Además, la mayoría de las empresas tenían previsto que los recortes salariales durarían de tres a cuatro meses.

Los recortes salariales entre los diferentes tipos de empresas fueron razonablemente uniformes, con un agregado global que no se desvió más del 3% entre los distintos grupos de empleados. Respecto a las zonas geográficas, los ejecutivos norteamericanos tomaron en cuenta los recortes más significativos, con una expansión de ocho puntos porcentuales entre ellos (21%) y las funciones administrativas (13%).

Los ejecutivos también solían experimentar recortes salariales mayores que aquellos que ocupaban puestos inferiores en los sectores de la industria, particularmente en alta tecnología, telecomunicaciones y medios. Los recursos esenciales y naturales del comercio minorista fueron las dos categorías en todos los sectores que desafiaron significativamente este estándar.

Los recortes salariales aumentaron del **4%** al **17%**, y la congelación del **12%** al **24%.**

Medidas salariales implementadas como resultado de la pandemia entre marzo y mayo de 2020.



Fuente: Encuesta pulso de compensaciones y beneficios de Korn Ferry, marzo a mayo de 2020.
* Porcentajes superiores a 100 debido al redondeo del número de dígitos.

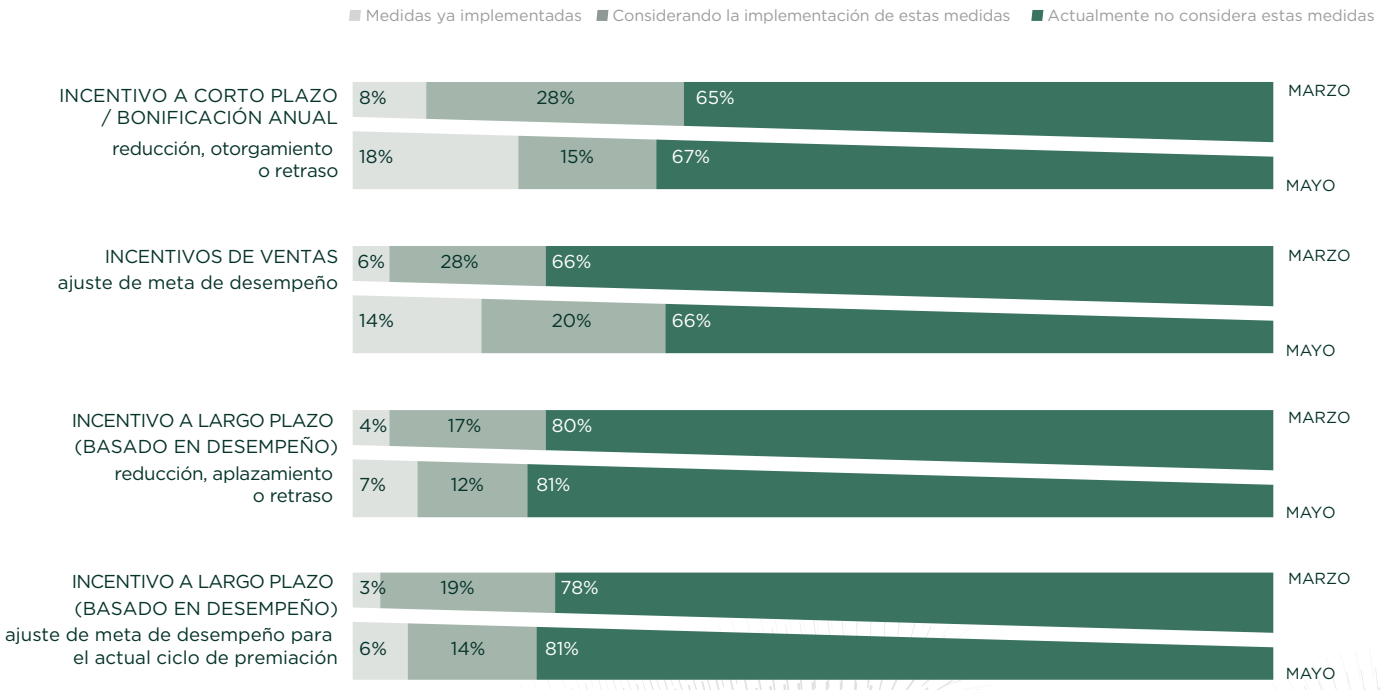
Las empresas que realizaron ajustes de las bonificaciones e incentivos aumentaron en todas las categorías.

Ajustes de bonificaciones y de incentivos

Entre marzo y mayo, las empresas que realizaron ajustes de bonos e incentivos aumentaron en todas las categorías, de modo más significativo en la reducción, adelanto o retraso de incentivos a corto plazo y bonificaciones anuales (del 8% en marzo al 18% en mayo) y el ajuste de las metas de desempeño para incentivos de ventas (del 6% en marzo al 14% en mayo).

Un número relativamente menor de empresas estaba considerando ajustes en sus programas de incentivo a largo plazo, con solo un pequeño aumento en aquellos que implementaron estos ajustes entre marzo y mayo. Este ligero movimiento en muchos acuerdos de bonificaciones anuales tiene sentido, ya que estos programas existen para reflejar el desempeño organizacional y el desempeño individual, disminuyendo según el diseño, a medida que las empresas tienen un desempeño inferior. Del mismo modo, los incentivos a largo plazo deben ser solo eso, a largo plazo, y los cambios aquí también están relacionados con preocupaciones del gobierno correspondiente, especialmente porque muchas empresas reciben apoyo del gobierno para ayudar a gestionar la crisis.

Medidas de bonificación e incentivo implementadas como resultado de la pandemia entre marzo y mayo de 2020.



Fuente: Encuesta de pulso de recompensas y beneficios de Korn Ferry, marzo a mayo de 2020.
* Porcentajes superiores a 100 debido al redondeo del número de dígitos.

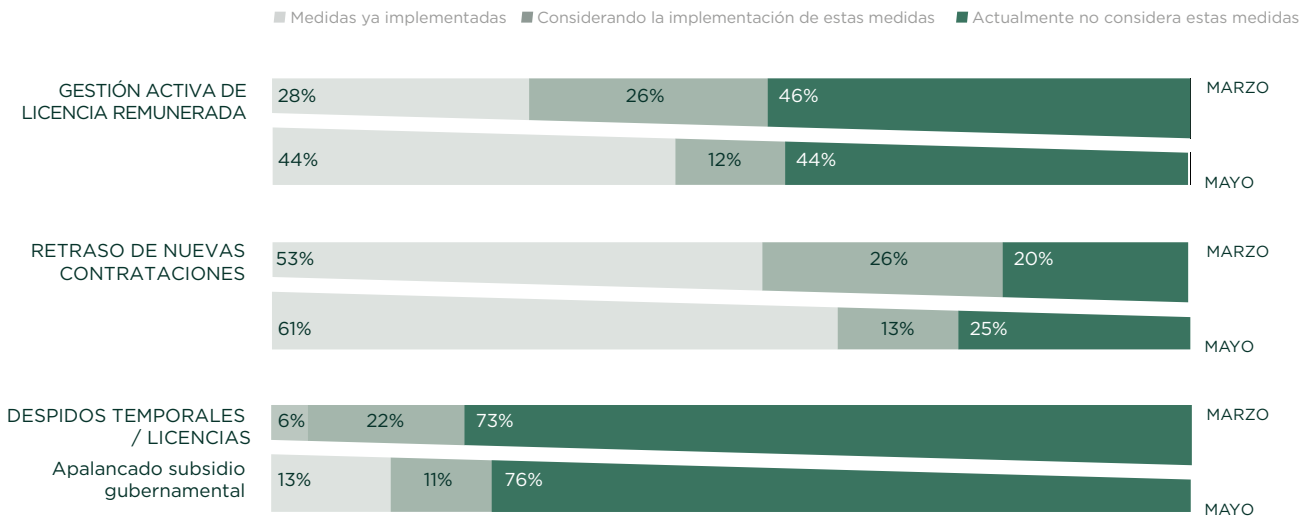
Administración de fuerza de trabajo

Porcentajes similares de los participantes de la encuesta de marzo y mayo estaban considerando o implementando procesos de gestión de licencias activas, pero en mayo, el 16% había pasado de considerarlo a la implementación. También, otro 8% que estaba pensando en posponer nuevas contrataciones en marzo lo habían hecho activamente en mayo. En mayo, el 24% de las empresas en todo el mundo habían implementado o estaban considerándolo licencias con apoyo del gobierno y el 18% estaba haciendo lo mismo sin ese apoyo. De las empresas que adoptaron estas medidas, un promedio del 26% de la población de empleados se vio afectada. Esta encuesta nos mostró que los despidos permanentes no eran tan prevalecientes como los recortes salariales y las licencias de salario. Aproximadamente el 7% de las empresas habían despedido empleados, y un 17% lo estaba considerándolo. No es sorprendente que los sectores más afectados por estas medidas de reducción de la fuerza de trabajo incluyan los viajes, el ocio y la hospitalidad y el comercio minorista.

A partir de mayo, los despidos permanentes no eran tan prevalecientes como los recortes salariales y las licencias.

Aproximadamente el 7% de las empresas había despedido empleados, y un 17% estaba considerando esta cuestión.

Ajustes en la gestión de la fuerza de trabajo implementados como resultado de la pandemia entre marzo y mayo de 2020.



Fuente: Encuesta de pulso de recompensas y beneficios de Korn Ferry, marzo a mayo de 2020.
* Porcentajes superiores a 100 debido al redondeo del número de dígitos.

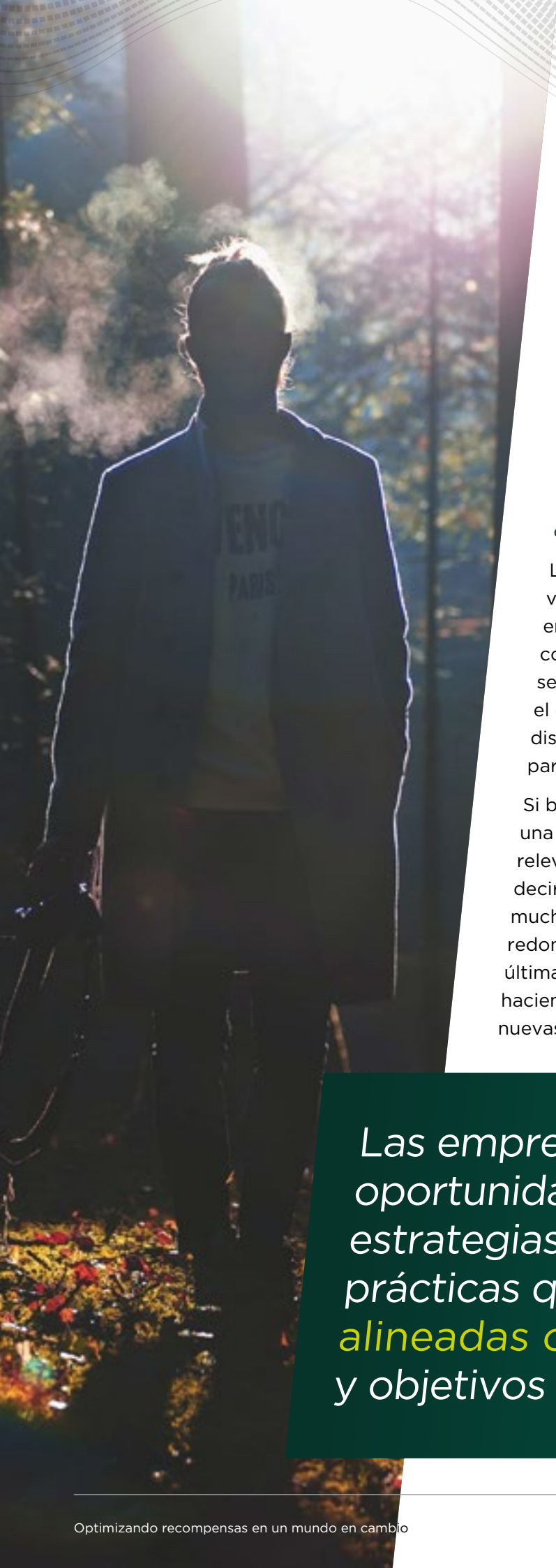
Los próximos meses

Si bien las perspectivas negativas superaron las positivas y neutras en ambas encuestas, la incertidumbre de marzo fue reemplazada por una mayor certeza y negatividad en mayo. Las expectativas iniciales sobre el impacto económico adverso del COVID-19 llevaron a las empresas a reaccionar rápidamente en marzo. Muchas han implementado medidas inmediatas y multifacéticas de reducción de costos. En los dos meses transcurridos entre las encuestas, las expectativas se solidificaron.

Las empresas mantuvieron medidas que ya habían comenzado o siguieron las medidas que estaban considerando.

A medida que la crisis continúa, esperamos que estas acciones aumenten, especialmente en las áreas de despidos y licencia en los sectores más afectados.

Sin embargo, hay optimismo, y pocos encuestados dudan de que saldrán de esta crisis. La gran mayoría ahora se concentra directamente en recuperar sus negocios después del COVID-19 y aprender de su respuesta a la crisis. **El 75%** de las empresas espera una mayor dependencia de las operaciones virtuales, el **56%** espera una mayor disciplina en la gestión de costos y el **47%** espera una comunicación más directa y transparente con los empleados.



El largo plazo

Antes del COVID-19, las empresas habrían puesto resistencia para evolucionar al ritmo impuesto por la crisis. La mayoría ahora tendrá más apertura (y un mayor sentido de urgencia) para realizar los cambios necesarios en el programa. Y ellas tienen una ventana para desarrollar estrategias, programas y prácticas que estén mejor alineados con sus necesidades y objetivos de negocios.

La mayoría de los sectores y empresas se han visto muy afectados por esta pandemia y se enfrentan a cambios en sus programas de compensaciones. La cuestión es más grave para sectores como el comercio minorista no esencial, el ocio y la hospitalidad, el petróleo y el gas y la distribución. Ellos tendrán una urgencia aún mayor para efectuar los cambios necesarios.

Si bien es mejor seguir la brújula interna que seguir una práctica común de mercado que puede no ser relevante en la "nueva normalidad", es más fácil decirlo que hacerlo. Sabemos, a través de las muchas conversaciones con clientes y mesas redondas en la industria que hemos tenido en las últimas semanas, que entender lo que otros están haciendo sigue siendo un *input* esencial para crear nuevas estructuras.

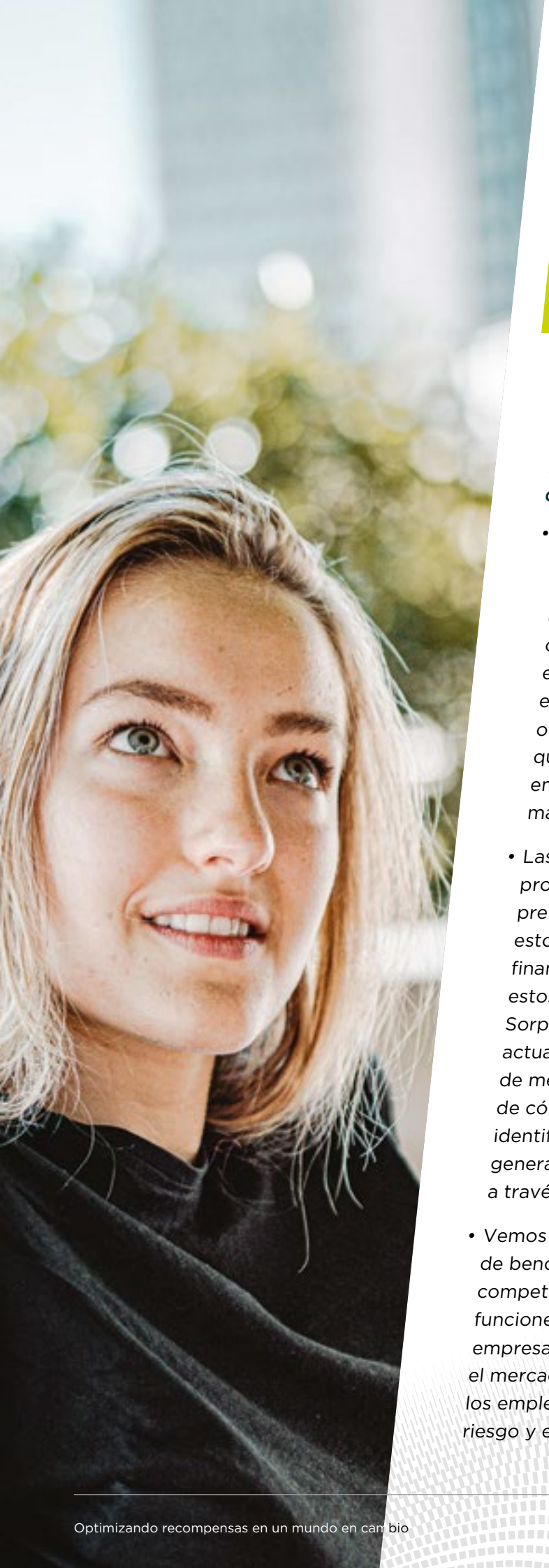
Las empresas tienen una oportunidad para desarrollar estrategias, programas y prácticas que estén mejor alineadas con las necesidades y objetivos comerciales.

Una cuestión importante es: ¿Qué viene después para los programas de compensación total?

Nuestro trabajo global de investigación y consultoría con clientes indica cinco áreas relevantes en materia de compensación total durante los próximos seis meses a dos años:

1. *Estrategia de compensación total adecuada al objetivo.*
2. *Programas de gestión del desempeño.*
3. *Proyectos de pago de incentivo / bonificación a corto plazo.*
4. *Arquitectura del trabajo, evaluación de cargos y estructuras de desarrollo de carrera.*
5. *Procesos de benchmarking de competitividad.*

Presentamos nuestra perspectiva sobre estas cinco áreas, descritas en las siguientes páginas.



1 *Estrategia de compensación total adecuada al objetivo*

Analizar de manera renovada la estrategia de compensación total de la empresa, y refinar y aclarar esa estrategia, es el área con la calificación más alta para los cambios en los próximos dos años. En nuestras conversaciones con líderes de negocios y de recursos humanos, hemos escuchado varios temas:

- *Más "reflexión colectiva" sobre el objetivo y las prioridades organizacionales. Para muchas personas que han pasado por esta crisis dentro de sus empresas, ha habido un cambio en el contrato psicológico entre ellas y sus empleadores. Esto es importante, ya que las empresas consideran cómo desarrollar ofertas de recompensa diferenciadas que involucren a los empleados con autenticidad, empatía y propósito colectivo. Y obtener así el máximo de apoyo e inversión de su personal.*

- *Las empresas desarrollarán una comprensión más profunda en las necesidades y los perfiles de preferencias de los grupos de empleados. Utilizarán esto para recrear recompensas financieras y no financieras que alinean de manera ideal la inversión en estos programas y el valor percibido por los empleados. Sorprendentemente, la mayoría de las empresas actualmente no hace esto. Esto sugiere la necesidad de mejores análisis y un examen más exhaustivo de cómo se gastan el presupuesto de compensaciones, identificando oportunidades para reducir los costos generales de mano de obra y manteniendo el compromiso a través de recompensas que las personas valoren más.*

- *Vemos a las empresas reconsiderar cómo usan los datos de benchmark externos y cómo evalúan su posición competitiva en el mercado, especialmente para los roles y funciones que proporcionan un valor diferenciado para la empresa. Adoptar la misma estrategia de posicionamiento en el mercado probablemente no sea apropiado para todos los empleos. El mix de remuneración, el valor del pago en riesgo y el valor invertido en los programas de beneficios*

deben evaluarse respecto a su ajuste con la estrategia organizacional en lugar del ajuste con la práctica del mercado.

- Se espera un enfoque más intenso en el patrimonio neto de la remuneración interna ¿?, el análisis externo del patrimonio neto y los procesos sostenibles del patrimonio neto. Las consideraciones de justicia e inclusión se convertirán en áreas de máxima prioridad en la gestión de talentos. En tiempos difíciles, los empleados se dan cuenta de que "estamos juntos en esto" y la imparcialidad en la forma en que se determinan, comunican y asignan las compensaciones reemplazan en importancia la cantidad de la compensación proporcionada. La legislación sobre patrimonio neto continuará evolucionando en todo el mundo, lo que refuerza la importancia de los abordajes de gestión de patrimonio neto. Los eventos actuales en los Estados Unidos, que resuenan en todo el mundo, con respecto a abordar los problemas de racismo sistémico en la sociedad y las empresas, jugarán un papel aún mayor en la forma en que las empresas evalúan y abordan cuestiones de equidad salarial.

- Todo lo que la empresa proporciona a sus empleados es parte del paquete de compensación total y tiene un impacto en el valor percibido, y eso va mucho más allá de los aumentos salario base y los incentivos o bonificaciones. La compensación no financiera juega un papel aún mayor en tiempos económicos más desafiantes. Nuestra investigación indica que la compensación no financiera (por ejemplo, trabajo significativo, desarrollo de carrera, capacitación, reconocimiento y clima laboral estimulante) es más relevante para involucrar y retener el talento que los programas de remuneración base y remuneración variable. En un momento de mayor ansiedad, incertidumbre y cambio, todos los empleados (especialmente los mejores talentos) necesitan ver el valor expresado de varias maneras.

Las empresas están considerando cómo desarrollar ofertas de compensaciones diferenciadas que involucren a los empleados con autenticidad, empatía y propósito colectivo.

- Las comunicaciones de compensaciones claras y transparentes se correlacionan con la confianza y credibilidad de los líderes. Muchas empresas necesitarán hacer mejoras en la calidad, claridad, transparencia y efectividad de las comunicaciones respecto a su paquete de Compensación total. Además de explicar el "qué" y el "cómo" de programas específicos, necesitan comprender el propósito y los principios de los programas de compensaciones ofrecidos, el valor de estos programas para los empleados y los lugares a donde los empleados pueden dirigirse con preguntas.

2 *Programas de gestión del desempeño*

Nuestra investigación indica que los procesos de gestión del desempeño son la segunda área de cambio mejor calificada en los próximos dos años. En nuestras conversaciones con clientes, vemos que muchos elementos del proceso de gestión del desempeño fueron abandonados durante la crisis, y todavía existe la confianza de que las empresas podrán diferenciar y premiar las oportunidades de desarrollo y recompensar los resultados sin esas actividades.
Esperamos las siguientes áreas de enfoque:

- Las empresas tendrán una visión más sólida de que la gestión del desempeño es el principal catalizador para reorientar la fuerza de trabajo en las cosas que más importan. Vemos empresas que aprovechan las condiciones comerciales actuales, así como la resiliencia y la tolerancia a las interrupciones, para realizar cambios en los programas de gestión del desempeño que necesitan urgentemente una renovación.
- Se implementarán procesos de definición de metas más flexibles, con más flexibilidad para redirigir las metas, según sea necesario. Para muchas funciones, también esperamos que los procesos anuales de definición de metas se aceleren, semestral o trimestralmente, frente a los desafíos en entornos económicos inestables.
- Las métricas de equilibrio serán una prioridad para las empresas que se han centrado demasiado en medir y recompensar las medidas financieras posteriores (por ejemplo, aumento de ingresos, ganancia, medidas de retorno). Dada la necesidad de construir un horizonte y conexión de los empleados con los resultados, vemos que las empresas reequilibran su enfoque con algunas métricas importantes en torno a valores organizacionales, clientes, operaciones y métricas de tasas de transferencia de capital humano.

Una capacitación de desempeño más frecuente y sustantiva se convertirá en el trabajo más importante de los gerentes.

- Las empresas serán más disciplinadas sobre la realización de *feedback* habitual sobre el desempeño y conversaciones sobre el desarrollo. La conectividad interpersonal es más importante que nunca y los recursos de los gerentes se están poniendo a prueba con un trabajo cada vez más remoto. Coaching de desempeño más frecuente y sustantivo se convertirá en el trabajo más importante que realizarán los gerentes.
- Los esquemas típicos de “evaluación en cinco niveles”, en ligero declive, serán reemplazados por enfoques alternativos, permitiendo a las empresas puedan identificar de manera creíble y eficiente aquellos que no están contribuyendo y aquellos que están haciendo una diferencia muy sustancial.

Nuestra investigación indica que los procesos de gestión del desempeño son la segunda área de cambio, mejor clasificada en los próximos dos años.

3 *Proyecto de pago de incentivos / bonificaciones a corto plazo*

Como se indicó, las métricas de desempeño, los procesos de definición de metas y el mix salarial evolucionarán para los distintos grupos de empleados en muchas empresas. Anticipamos el siguiente impacto en el diseño de programas de incentivo / pago a corto plazo:

- Las empresas se centrarán en la clarificación del equipo y de las prioridades y objetivos de desempeño individuales. Muchas empresas ya han comenzado el proceso para resolver esto, el 40% de las empresas informan que han realizado cambios en las principales métricas de desempeño en los últimos meses, incluido el cambio de métricas de crecimiento a métricas de rentabilidad y eficiencia operativa.
- En tiempos económicos desafiantes, muchas empresas establecen un horizonte más limitado en métricas y pagos en los niveles individual y de equipo en comparación con el nivel corporativo. Anticipamos un mayor uso de modificadores de desempeño individual y de equipo, así como la discreción de la gerencia (dentro de una estructura) para determinar la remuneración variable, particularmente en el futuro inmediato.
- Muchas empresas más afectadas por la crisis financiera reducirán los umbrales de desempeño y los pagos asociados a estos umbrales inferiores.
- Existe una creciente necesidad de comunicación sobre los resultados del desempeño organizacional y cómo afecta las compensaciones. Esto incluye conectar pagos variables a mensajes más amplios de desempeño organizacional, establecer comunicaciones bidireccionales (versus unidireccionales) con los empleados y capacitar mejor a los líderes y gerentes para entregar mensajes.

Anticipamos un mayor uso de modificadores de desempeño individuales y de equipo, así como la discreción de la gerencia (dentro de una estructura) para determinar la remuneración variable.

4 *Arquitectura del trabajo, evaluación de cargos y estructuras de desarrollo de carrera*

La combinación de la rápida transformación de los negocios y la tecnología digital está acelerando el modo como las empresas abordan la gestión del trabajo, cómo lo organizan en una arquitectura de trabajo, cómo lo miden y cómo lo vinculan a los procesos de gestión de talentos. Vemos las siguientes tendencias en los próximos dos años:

- El cambio repentino y material en la forma en que se realiza el trabajo a través de la pandemia ha provocado que muchas empresas revisen sus estrategias para transformar la fuerza de trabajo. Ella está empujando a las empresas a los límites del diseño de trabajo flexible y de rápida cualificación de las personas y las obliga a pensar en abordar el trabajo de una manera más ágil.
- Las empresas buscan optimizar sus costos de mano de obra y garantizar que los empleos realmente reflejen el valor del trabajo. Muchas empresas están actuando en la inflación de valores, notas personales, excepciones y premios de pago resultante que son difíciles de sostener cuando se enfrentan decisiones sobre despidos, licencias y recortes salariales.
- Las nuevas implementaciones de sistemas de información de recursos humanos están haciendo que las empresas limpien o eliminen catálogos de tareas y bibliotecas de habilidades existentes. Las herramientas de calibración de medidas de trabajo, esenciales para alinear las tareas, habilidades, capacidades y datos de talento, son de mayor importancia.
- Las empresas requerirán herramientas flexibles y eficientes para ofrecer soporte al diseño, análisis, documentación y evaluación de trabajos, así como estructuras de carreras. Ellas necesitan aprovechar estas informaciones y tener una única fuente de verdad sobre el trabajo y las funciones, en lugar de diferentes variaciones de contenido y formatos expresados en diferentes fuentes, plataformas y plazos.

Las empresas necesitan tener una única fuente de verdad sobre el trabajo y las funciones, en lugar de diferentes variaciones de contenido y formatos expresados en diferentes fuentes.

5 *Procesos de benchmarking de competitividad*

En tiempos económicos desafiadores, es natural tener un enfoque más interno (versus externo) en la gestión de recompensas. Si bien es tentador pensar en "dejar de lado" un proceso de benchmarking externo este año, debido a las fuentes de financiación pandémicas y restringidas, esto puede ser mal visto.

Los procesos de benchmarking de pagos externo y las estrategias de competitividad evolucionarán. Ya estamos viendo un cambio en las empresas que pasan de una postura "extrema" de benchmarking a un proceso de benchmarking "racional" que es más deliberado, centrado y simplificado. Una confluencia de factores está impulsando esto, incluida una economía difícil, roles dinámicos y en evolución, estructuras organizativas complejas y un ancho de banda de gestión limitado. Vemos procesos de benchmarking de mercado más racionales, que consisten en lo siguiente:

- Pasar de utilizar muchas investigaciones a muchos trabajos (generalmente con una correspondencia de calidad cuestionable) a una referencia seleccionada de investigaciones de alta calidad, cubriendo una muestra de referencia de trabajos con una amplitud razonable.
- Alejándose de definiciones muy precisas de competitividad del mercado (por ejemplo, una estrategia de posicionamiento del 62,5%) hacia una estructura de "zona competitiva". Esto permitirá el establecimiento de metas de remuneración de una manera más flexible y consistente, enfocándose en la necesidad interna y el monitoreo ciego de los datos del mercado.
- Mayor enfoque en el benchmarking de la inversión agregada en los costos colectivos de empleo y los programas de remuneración, en lugar de solo comparar la competitividad de trabajo a empleo. Si bien los datos de benchmarking de la empresa han sido históricamente difíciles de obtener, los proveedores de información (incluida Korn Ferry) agregan mejores bases de datos de benchmarking de costos de mano de obra para garantizar que los gastos generales con remuneración estén dentro niveles razonables y que el equipo sea adecuado a los niveles de ingresos y a las (nuevas) formas de trabajo.
- Todo esto es impulsado por el péndulo, que pasa de una orientación clásica de benchmarking de "dejar que el mercado determine nuestra inversión en las personas" a empresas que se dan cuenta de que necesitan determinar el nivel de inversión en su personal.

Ya estamos viendo un cambio en las empresas que pasan de una postura "extrema" de benchmarking de mercado a un proceso "racional" de benchmarking más deliberado, centrado y simplificado.

Conclusión

Esta pandemia y las consecuencias económicas relacionadas a ella han afectado vidas y negocios en todo el mundocomo ningún otro evento reciente.Nuestro mundo ha cambiado. Nuestra forma de hacer negocios ha cambiado. Ser exitoso en el futuro requiereextraer las lecciones aprendidas durante la respuesta a la crisis y desarrollar nuestras empresas.

Hemos identificado varias áreas en la cartera de compensación total, en las cuales vemos empresas líderes que establecen un nuevo camino a seguir. Estas empresas ven estos cambios como inversiones efectivas de recursos mucho más allá de esta crisis.

Para cambiar con éxito los programas de compensaciones, deberá aclarar, diseñar, modelar y comunicar las nuevas expectativas de los gerentes y empleados. No existe un botón "Fácil" para muchos de estos casos, pero la recompensa probablemente proporcionará el mayor retorno de la inversión de capital humano de su empresa.

Obtenga los datos

Para acceder al conjunto completo de resultados para cada una de nuestras encuestas de pulso de recompensa del COVID-19, use los enlaces a continuación:

DOWNLOAD *Informe Marzo 2020*

DOWNLOAD *Informe Abril 2020*

DOWNLOAD *Informe Mayo 2020*

Autores

Don Lowman,
Líder Global de Recompensas y Beneficios

Tom McMullen,
Socio Cliente Sénior

Colaboradores adicionales

Mark Quinn,
Líder de Recompensas y Beneficios

Wendy Nicholls,
Vicepresidente Global de Entrega Digital KF, Pay & Listen

Sunny Kapoor,
Director de GTM EMEA

Jessica Winquist,
Gerente de Marketing Global

Para más informaciones

Don Lowman,
Líder Global de Recompensas y Beneficios NA,
don.lowman@kornferry.com

Mark Quinn,
Líder de Recompensas y Beneficios EMEA,
mark.quinn@kornferry.com

Marco Santana,
Líder de Recompensas y Beneficios LATAM,
marco.santana@kornferry.com

Mary Chua,
Líder de Recompensas y Beneficios APAC,
mary.chua@kornferry.com

Trevor Warden,
Líder de Recompensas y Beneficios APAC,
trevor.warden@kornferry.com

Para obtener más información comuníquese con nosotros.

KornFerryPayServices@KornFerry.com
+1 800-633-4410
+1 310-226-6352

Sobre Korn Ferry

Korn Ferry es una empresa de consultoría organizacional global. Trabajamos con organizaciones para diseñar sus estructuras, roles y responsabilidades organizativas. Los ayudamos a contratar a las personas adecuadas y los asesoramos sobre cómo recompensar, desarrollar y motivar a su fuerza laboral. Además, ayudamos a los profesionales a navegar y avanzar en sus carreras.

KORN FERRY®

© 2020 Korn Ferry. Todos los derechos reservados.